

# PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Phân tích công việc là công việc đầu tiên cần thiết phải biết của mọi quản trị gia trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Phân tích công việc là cơ sở cho giải quyết các vấn đề trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực.

Sự cần thiết của phân tích công việc:

- Các nhà quản lý nhân sự cần hiểu biết về công việc để có thể tìm người phù hợp với công việc.
- Người lao động cần hiểu biết vai trò của họ trong tổ chức trước khi bắt đầu làm việc

## 1. Những nội dung cơ bản của phân tích công việc

### 1.1 Khái niệm về phân tích công việc

Trước hết ta cần có khái niệm về công việc. Cũng có nhiều khái niệm khác nhau về công việc. Ta có thể chấp nhận khái niệm về công việc như sau: “Công việc bao gồm một số công tác cụ thể mà một tổ chức phải hoàn thành nhằm đạt được mục tiêu của mình”.

Như vậy: “Phân tích công việc là quá trình thu thập các thông tin liên quan đến công việc một cách có hệ thống”.

Phân tích công việc được tiến hành nhằm để xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực quyền hạn và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó một cách tốt nhất.

Cụ thể phân tích công việc nhằm trả lời các câu hỏi sau đây:

- Nhân viên thực hiện những công tác gì?
- Khi nào công việc được hoàn tất?
- Công việc được thực hiện ở đâu?
- Nhân viên làm công việc đó như thế nào?
- Tại sao phải thực hiện công việc đó?
- Để thực hiện công việc đó nhân viên cần hội đủ những tiêu chuẩn trình độ nào?

Phân tích công việc cung cấp cho các nhà quản trị một bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc nào đó, mối tương quan của công việc đó với công việc khác, kiến thức và kỹ năng cần thiết và các điều kiện làm việc.

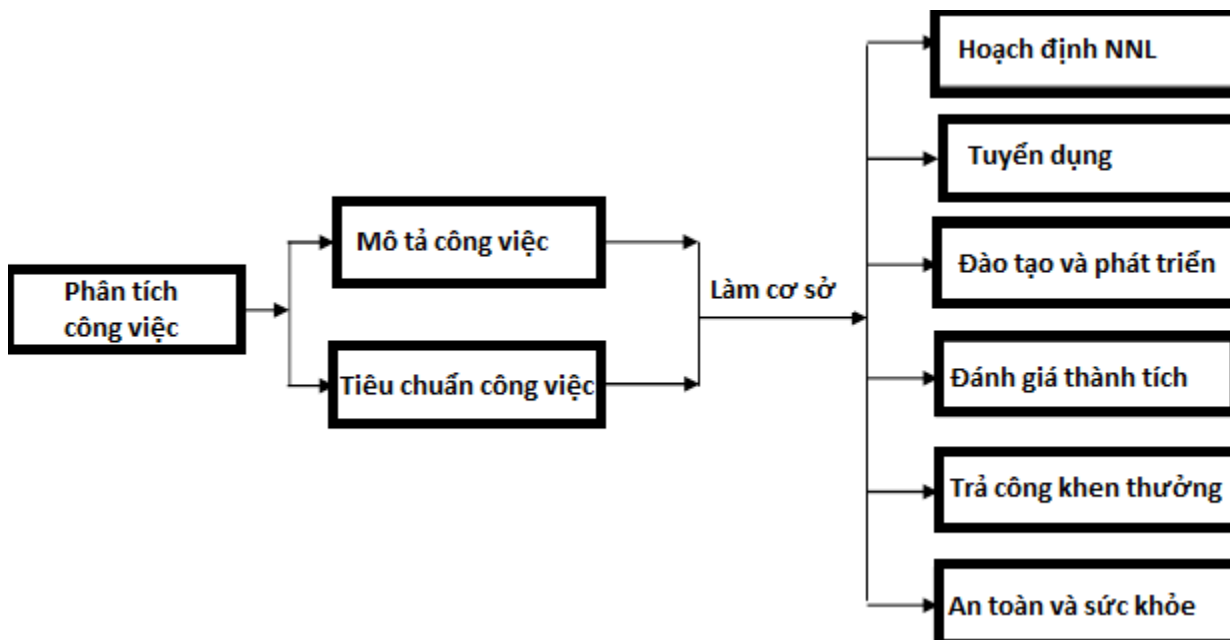
Tóm lại Phân tích công việc được tiến hành nhằm:

- Xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.
- Điều kiện để tiến hành công việc.
- Các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc.
- Mối tương quan của công việc đó với công việc khác.
- Các phẩm chất, kỹ năng nhân viên phải có để thực hiện công việc đó.

Mục tiêu cụ thể của phân tích công việc là xây dựng Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn công việc.

## 1.2 Lợi ích của phân tích công việc

Lợi ích của phân tích công việc được trình bày như sau:



Có thể nói rằng các thông tin từ bản phân tích công việc được sử dụng để:

- Định hướng cho quá trình tuyển dụng và hoàn thiện việc bố trí nhân viên.
- Lên kế hoạch bổ nhiệm và chuyển công tác cho nhân viên.
- Xây dựng hệ thống đánh giá công việc, xếp hạng công việc và hệ thống tiền lương.
- Hoàn thiện các biện pháp cải thiện điều kiện lao động, bảo vệ sức khỏe và khả năng làm việc lâu dài cho nhân viên.
- Xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo

Phân tích công việc được thực hiện trong các trường hợp sau đây:

- Khi tổ chức được thành lập.
- Khi có công việc mới.
- Khi công việc thay đổi do kết quả của áp dụng KH – KT mới.

## 2. Những nội dung của bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc

### 2.1 Bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Hiểu một cách ngắn gọn bản mô tả công việc là mô tả các nhiệm vụ cấu thành nên công việc đó.

Bản mô tả công việc là một tài liệu giải thích trả lời các câu hỏi sau:

- Người thực hiện công việc? Vị trí của họ trong hệ thống của tổ chức?

- Tại sao công việc đó phải được thực hiện?
- Mục tiêu công việc đó là gì?
- Công việc phải làm gì? hay các nhiệm vụ chủ yếu phải hoàn thành?
- Công việc được thực hiện ở đâu?
- Khi nào công việc được coi là hoàn tất?
- Phương tiện, trang bị thực hiện công việc?
- Điều kiện làm việc và rủi ro có thể?

Như vậy bản mô tả công việc là một bản liệt kê chính xác và xúc tích những điều mà nhân viên phải thực hiện. Nó cho biết nhân viên làm cái gì? Làm như thế nào? Và các điều kiện mà nhân viên đó được thực thi.

Nói chung bản mô tả công việc nhằm trả lời các câu hỏi cơ bản: Ai? Tại sao? Cái gì? Khi nào? Ở đâu? Bằng cách nào?

Một cách cụ thể bản mô tả công việc thường bao gồm các nội dung sau đây:

- Nhận diện công việc.
- Tóm tắt công việc.
- Các mối quan hệ.
- Chức năng, trách nhiệm công việc.
- Quyền hạn.
- Tiêu chuẩn mẫu.
- Điều kiện thực hiện công việc.

Ví dụ: Bản mô tả công việc – Thư ký bộ phận sản xuất

Chức danh công việc: Thư ký cho kỹ sư trưởng cơ khí

Báo cáo cho: Kỹ sư trưởng cơ khí

Xác định công việc: Cung cấp dịch vụ toàn diện cho Kỹ sư trưởng bằng cách tổ chức sắp xếp các phần công việc thường lệ của kỹ sư trưởng.

Các nhiệm vụ chính:

- Tiếp nhận thư từ, phân loại theo thứ tự ưu tiên, đính kèm thư từ trao đổi từ trước nếu có và đánh máy các thư từ.
- Ghi lại lời đọc của kỹ sư trưởng cơ khí và xử lý các thư từ khẩn
- Sắp xếp công tác cho phòng, chuẩn bị các cuộc họp
- Soạn thảo các văn bản, trả lời các thư từ theo lệnh của kỹ sư trưởng
- Giúp kỹ sư trưởng giải quyết các công việc hành chính thông thường, giải quyết các thắc mắc thường lệ
- Gọi và trả lời các cuộc điện thoại một cách khôn khéo. Tiếp khách có hiệu quả.

Các nhiệm vụ phụ:

- Chuẩn bị bản tóm tắt về các chi tiêu của bộ phận theo yêu cầu của bộ phận kế toán

- Thu thập các báo cáo tóm tắt, đánh máy các báo cáo tiến độ dự án
- Chuyển hồ sơ cũ xuống tầng hầm
- Đánh máy báo cáo kế toán

Các mối quan hệ:

- Báo cáo cho: Kỹ sư trưởng cơ khí
- Giám sát những người sau đây: Không

Các yêu cầu về điều kiện vật chất:

- Điều kiện làm việc: Làm việc trong văn phòng
- Thời gian làm việc: Thời gian làm việc hành chính 8 giờ
- Rủi ro: Không

Ví dụ khác về bản mô tả công việc của trưởng phòng tổ chức hành chính.

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC	
Mã số công việc	Chức danh: Trưởng phòng Tổ chức hành chính
<p>Các mối quan hệ:</p> <p>- Bên trong:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chịu sự lãnh đạo trực tiếp của Giám đốc công ty. Định kỳ hàng tháng báo cáo và chịu trách nhiệm với giám đốc về toàn bộ các hoạt động Hành chính – Văn phòng – Nhân sự công ty.</li> <li>• Phối hợp với các bộ phận khác trong tuyển chọn, huấn luyện, bố trí, động viên, kích thích nhân viên. Kiểm tra, đôn đốc tình hình thực hiện chính sách nhân sự của công ty.</li> <li>• Cố vấn, hỗ trợ nhân viên khác về nhân sự, hành chính</li> </ul> <p>- Bên ngoài:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tổ chức cấp trên: Các vấn đề về tổ chức, nhân sự</li> <li>• Cán bộ các công ty khác: Điều phối cán bộ trong công tác</li> <li>• Viên chức chính quyền: Thực hiện quy chế pháp luật và các hoạt động cộng đồng</li> </ul> <p>Sở lao động: Công đoàn, nhà cung cấp lao động, phối hợp tuyển chọn lao động, giải quyết chế độ chính sách</p>	
<b>CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ, QUYỀN HẠN, NĂNG LỰC</b>	

Chức năng, nhiệm vụ cụ thể:

- Nghiên cứu, đề xuất và tham gia cùng với các lãnh đạo doanh nghiệp cải tiến, hoàn thiện hệ thống chính sách, chế độ, thủ tục nhân sự, phối hợp hoạt động và chỉ đạo việc kiểm tra tình hình thực hiện nhằm hoàn thiện hệ thống quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.
- Nghiên cứu, đề xuất và tham gia cùng lãnh đạo doanh nghiệp cải tiến các hoạt động hành chính văn phòng.
- Cố vấn cho nhân viên trong doanh nghiệp các vấn đề liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ của nhân viên trong doanh nghiệp. Cung cấp thông tin và hướng dẫn cho nhân viên về các quy định, chính sách của doanh nghiệp.
- Đại diện cho doanh nghiệp thực hiện các hoạt động giao tế với chính quyền, các cơ quan chức năng và các tổ chức khác nhằm nâng cao uy tín cho doanh nghiệp.
- Phối hợp với các lãnh đạo để xác định nhu cầu và tổ chức thực hiện các chương trình huấn luyện nhân viên.
- Phối hợp hoạt động với các lãnh đạo trực tuyến trong việc xác định, giải quyết các vấn đề nhân sự và thực hiện các biện pháp kích thích động viên nhân viên.
- Tổ chức sắp xếp công việc của nhân viên dưới quyền, kiểm tra chất lượng và hiệu quả công việc của họ.
- Chỉ đạo công tác tuyển chọn, huấn luyện nhân viên, kiến nghị điều chỉnh cơ cấu nhân sự một cách hợp lý.

Chỉ đạo công tác lưu trữ hồ sơ nhân viên. Thực hiện các biểu mẫu chuẩn về báo cáo tình hình lương thưởng, định mức, phúc lợi... Xây dựng các biểu mẫu thống nhất về hồ sơ và các tiêu chuẩn tuyển dụng, đề bạt, kỷ luật.

Các hướng dẫn viết bản mô tả công việc:

- Liệt kê các nhiệm vụ và trách nhiệm theo trình tự hợp lý
- Viết rõ, đơn giản và súc tích các nhiệm vụ và trách nhiệm riêng biệt
- Bắt đầu mỗi câu bằng động từ hành động
- Sử dụng những từ có thể định lượng được khi có thể
- Sử dụng những từ cụ thể và hạn chế tối đa những từ mơ hồ
- Sử dụng những thuật ngữ đã được chuẩn hóa
- Trả lời các câu hỏi: How, What, Where, When, Why, Who
- Xác định rõ kết quả hoặc tiêu chuẩn cuối cùng được sử dụng để đánh giá.

## 2.2 Bản tiêu chuẩn công việc

Khái niệm: bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê tất cả các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc. Hay nói khác đi là bản trình bày các điều kiện tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc riêng biệt nào đó.

Công việc rất đa dạng, nên yêu cầu của công việc cũng rất đa dạng. Nhưng nhìn chung các yếu tố chung nhất thường được đề cập trong bản tiêu chuẩn công việc là:

- Trình độ học vấn

- Trình độ chuyên môn
- Các kỹ năng cần thiết cho công việc
- Kinh nghiệm cần có để thực hiện công việc: thâm niên trong nghề, các thành tích kỹ lục đã đạt được.
- Trình độ ngoại ngữ: cần biết ngoại ngữ nào và mức độ.
- Các phẩm chất về cá nhân: tuổi đời, sức khỏe, ngoại hình, tham vọng cầu tiến, hoàn cảnh gia đình, nghị lực, mức độ thích nghi với hoàn cảnh, khả năng làm việc độc lập, khả năng chịu được sự căng thẳng hay áp lực công việc...

Một số các yêu cầu đặc biệt khác cần thiết cho hoàn thành công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc – Thư ký bộ phận sản xuất

Tên công việc: Thư ký Kỹ sư trưởng cơ khí	Tính chất công việc: Dài hạn
---	------------------------------

Trình độ học vấn

Trình độ học vấn cần thiết:	Kiểm tra văn hóa do công ty tổ chức
Phổ thông trung học	
Ngành học: Chuyên môn hóa rộng	
Chức danh nghề nghiệp: Không đòi hỏi	
Đào tạo và bằng cấp chuyên môn: Ưu tiên người đã được đào tạo về thư ký nhưng không bắt buộc	

Kinh nghiệm làm việc cần thiết

Có ít nhất một năm làm công việc tương tự
---

Kiến thức/Kỹ năng cần thiết

Tốc độ đánh máy vi tính 60 từ/phút hoặc nhanh hơn
Các kỹ năng máy tính cơ bản

Yêu cầu về thể chất

Yêu cầu sức khỏe: Có thể ngồi làm việc lâu

Đôi khi trong thực tế người ta có thể trình bày bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc trong cùng một bản, ví dụ:

## BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC VÀ TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC

### CHỨC DANH CÔNG VIỆC: TRƯỞNG CA

Mục đích của vị trí công việc: Đảm bảo vận hành các hoạt động sản xuất của ca mình quản lý một cách có hiệu quả và an toàn thông qua việc chỉ đạo các hoạt động tổ chức sắp xếp dây chuyền sản xuất và các chức năng quản lý với tư cách người giám sát.

Nhiệm vụ của vị trí công việc:

- Chỉ đạo các hoạt động nhân sự trong sản xuất và phối hợp với các hoạt động nhân sự trong bảo dưỡng.
- Bảo đảm truyền đạt thông tin và giải thích cho nhân viên về các chính sách nhân sự và sản xuất.
- Quản lý chương trình bảo dưỡng cần thiết thông qua việc thu thập các yêu cầu bảo dưỡng, lên lịch và ghi chép theo dõi các hoạt động bảo dưỡng.
- Quản lý các thủ tục giao ca trong phân xưởng sản xuất.
- Thực hiện việc tập huấn và đào tạo chương trình an toàn lao động, nâng cao chuyên môn cho nhân viên cấp dưới.
- Lên lịch làm việc, phân công người đảm nhiệm cũng như chịu trách nhiệm giải quyết cho nhân viên nghỉ phép.
- Đảm nhận các nhiệm vụ theo dõi thời gian làm việc của công nhân và cập nhật các thông tin liên quan đến tình hình sản xuất và nhân sự trong bộ phận mình phụ trách.
- Xây dựng dự toán và chịu trách nhiệm về mức độ dự trữ nguyên vật liệu trong khu vực sản xuất được phụ trách.
- Đánh giá kết quả công việc hàng kỳ của công nhân viên mà mình phụ trách.
- Góp ý cho nhân viên về các vấn đề chuyên môn và các công việc liên quan đến công việc.

Yêu cầu thể lực: Phải đi lại và trèo cầu thang

Các mối quan hệ báo cáo: Trưởng ca báo cáo trực tiếp lên quản đốc phân xưởng sản xuất. Trưởng ca chỉ đạo và giám sát hoạt động của 2 nhân viên kiểm tra và vận hành thiết bị điện, nước và những người được phân công dưới quyền mình. Đồng thời phối hợp hoạt động với nhân viên bảo dưỡng cùng ca

Yêu cầu về trình độ kỹ năng công việc:

- Học vấn: Trình độ trung cấp hoặc công nhân kỹ thuật.
- Kinh nghiệm làm việc trong phân xưởng: ít nhất có 1 năm giữ vị trí tổ trưởng.
- Các kinh nghiệm khác: Hiểu biết về nghề may, thêu và có ít nhất 2 năm làm việc trong doanh nghiệp.

Các kỹ năng và kiến thức cần có:

- Hiểu biết về cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.
- Hiểu biết về các vấn đề kỹ thuật để vận hành máy và kiểm soát quá trình vận hành thiết bị trong xưởng sản xuất.
- Có khả năng tính toán sơ đẳng.
- Có kỹ năng giao tiếp và biết làm tốt các chỉ thị của cấp trên.
- Có kỹ năng giám sát nhân viên dưới quyền về thời gian, chất lượng sản phẩm...

Thông tin trong phân tích công việc là khởi đầu cho tuyển dụng nhân viên, tạo cho việc bố trí đúng người đúng việc. Những thông tin này còn giúp để đánh giá giá trị công việc là cơ sở trong quy trình xây dựng hệ thống tiền lương.

Các phân tích về điều kiện làm việc trong bản mô tả công việc giúp các nhà quản trị cải thiện các điều kiện lao động cho nhân viên nhằm nâng cao năng suất lao động đồng thời bảo đảm sự an toàn và sức khỏe cho nhân viên.

### 3. Các phương pháp phân tích công việc

Có 3 phương pháp.

#### 3.1 Phương pháp làm bản câu hỏi

Ở phương pháp này nhà quản trị gửi các câu hỏi đến các đối tượng có liên quan đến việc tìm hiểu các thông tin cho việc phân tích công việc. Các đối tượng mà các nhà quản trị thường đề nghị họ cung cấp thông tin bao gồm:

- Người đảm nhận công việc
- Người giám sát công việc
- Chuyên gia phân tích công việc
- Một nhóm những người với cùng một chức danh công việc.

Tất nhiên không nhất thiết là tất cả các nhân viên đều phải điền vào bản câu hỏi. Người ta có thể chọn một cách ngẫu nhiên cho từng chức danh công việc. Điều đó giúp chúng ta giảm bớt khối lượng thông tin cần xử lý mà vẫn bảo đảm độ chính xác cho phép. Tất nhiên ta có thể phải xác nhận sự đúng đắn của các câu trả lời trong giai đoạn quan sát của nghiên cứu này.

Trong bản câu hỏi ngoài những chi tiết cơ bản như tên tuổi, phòng ban, chức vụ... người chịu trách nhiệm mô tả cần phải mô tả toàn bộ nhiệm vụ, mục đích công việc, khối lượng công việc hoặc số sản phẩm...

Bản câu hỏi phân tích công việc thường đề cập đến các vấn đề sau đây:

- Thông tin chung về vị trí công việc
- Giám sát và chịu sự giám sát
- Các lĩnh vực kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp
- Sử dụng ngôn ngữ
- Sử dụng thị giác và các giác quan khác



- Các quyết định quản lý và kinh doanh
- Các giao tiếp nội bộ và bên ngoài
- Các cuộc họp mà bạn tham dự, làm chủ tọa hoặc làm người dẫn chương trình
- Các hoạt động thể chất
- Sử dụng thiết bị, máy móc và dụng cụ
- Các điều kiện môi trường
- Các đặc tính khác của công việc

Tuy nhiên phương pháp này có những trở ngại, hạn chế:

- Công nhân không thích điền vào bản câu hỏi một cách chi tiết và vì thế sẽ không trả lời đầy đủ.
- Cả công nhân lẫn cấp điều hành không có nhiều thời gian để xử lý bản câu hỏi.

Sau đây là những câu hỏi thường áp dụng để thu thập thông tin cho việc Phân tích công việc:

- Anh (chị) hãy mô tả một ngày làm việc thông thường?
- Những trách nhiệm chính trong công việc là gì?
- Theo anh (chị) những phần quan trọng nhất trong công việc là gì? Tại sao chúng lại quan trọng?
- Anh (chị) hãy kể tên và trình bày cách thức thực hiện những phần khó nhất trong công việc?
- Theo anh (chị) những thách thức nhiều nhất trong công việc là gì?
- Những kiến thức nào quan trọng liên quan đến thực hiện công việc?
- Những phần việc nào nên được ủy quyền? Cho ai? Như thế nào?
- Loại tình huống nào thường gây ra căng thẳng nhất trong công việc?
- Theo anh (chị) công việc đòi hỏi phải tham dự những cuộc họp như thế nào? Sẽ có báo cáo nào?
- Lĩnh vực nào của công việc thường tạo ra sự hài lòng nhất? Hoặc không hài lòng nhất? Tại sao?
- Theo anh (chị) có các quan hệ nào trong thực hiện công việc? Điều kiện lao động, quy chế lao động như thế nào?
- Anh (chị) thường phải giám sát hoạt động công việc của những ai? Ở chức vụ nào?
- Theo anh (chị) những khóa đào tạo, kỹ năng, kinh nghiệm đặc biệt cần có để thực hiện công việc tốt là gì?
- Các máy móc, dụng cụ nào thường được sử dụng? Công dụng, tính năng, tác dụng, cách thức vận hành?
- Trong toàn bộ quá trình làm việc, cần phải ra quyết định nào? Thời gian cần thiết để đưa ra các quyết định như vậy?
- Theo anh (chị) công việc có những yêu cầu trách nhiệm nào về tiền bạc, mức độ an toàn hoặc những giá trị khác?
- Công việc có những yêu cầu nào về trách nhiệm đối với khách hàng hoặc các mối liên hệ khác bên ngoài công ty?
- Những tiêu chuẩn được sử dụng để được đánh giá là thực hiện tốt công việc là gì?

### 3.2 Phương pháp chuyên gia (Phương pháp hội đồng)

Phương pháp này sử dụng một số chuyên gia am hiểu về công việc cần phân tích để thu thập thông tin xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Các chuyên gia này có thể là những người đã hoặc đang là người thực hiện công việc đó, cũng có thể họ là người giám sát, quản lý công việc này. Sự hiểu biết sâu sắc về công việc của các chuyên gia sẽ bảo đảm cho chất lượng phân tích công việc được nâng cao. Tuy nhiên điều này cũng chỉ ra rằng phương pháp này phụ thuộc rất nhiều vào kinh nghiệm của các chuyên gia. Việc tập trung cùng lúc nhiều chuyên gia để đánh giá cũng là một khó khăn.

### 3.3 Phương pháp quan sát

Phương pháp này được áp dụng chủ yếu đối với các công việc làm việc bằng chân tay. Người phân tích sẽ quan sát toàn bộ quá trình làm việc của công nhân. Trên cơ sở các tài liệu ghi chép được từ nơi làm việc tổng hợp lại để hình thành bản mô tả công việc.

Hạn chế của phương pháp này:

- Rất tốn thời gian và công sức
- Không sử dụng được cho những công việc trí óc.

Trong thực tế mỗi tổ chức có thể xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc với những biểu mẫu khác nhau. Sau đây là một biểu mẫu giúp các bạn tham khảo:

Logo hay tên công ty	<b>BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC</b>	Ký mã hiệu Ngày tháng có hiệu lực Số trang
Chức danh công việc:		Mã số công việc:
Bộ phận:		
Phòng:		
Địa điểm làm việc:		
Chức danh cấp trên trực tiếp: Tên cấp trên trực tiếp:		Ký tên
Tên người giữ vị trí hiện tại: Mã số nhân viên:		Ký tên

Mục đích: (Tại sao vị trí này tồn tại, trong phạm vi giới hạn nào và mục tiêu gì?)

Mạng lưới quan hệ:

Bên trong:	Bên ngoài:
Trực tiếp:	Gián tiếp:

Tầm hạn quản lý:

Tài chính: (Tiền) (Khoản tiền mặt có thể chủ động sử dụng nhằm đáp ứng yêu cầu công việc kịp thời và chịu trách nhiệm giải trình về tính hợp lý khi sử dụng)		Phi tài chính: ( Con người, tài sản...) Con người: số lượng, chức danh Tài sản: số lượng, giá trị				
TRÁCH NHIỆM/ NHIỆM VỤ	QUYỀN HẠN					
Tổ chức thực hiện	Tham gia thực hiện	Hỗ trợ/ Phối hợp	Tổ chức thực hiện	Đề xuất	Quyết định	Phối hợp/ Tham gia
TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ:  Số lượng, chất lượng, thời gian						

Điều kiện làm việc:

Yêu cầu tối thiểu:

Yêu cầu năng lực:  1. Trình độ văn hóa 2. Trình độ ngoại ngữ 3. Trình độ tin học 4. Kiến thức
--

5. Kỹ năng
6. Khả năng
Yêu cầu khác:
7. Số năm kinh nghiệm
8. Tính cách cá nhân
9. Phong cách làm việc
10. Thể chất và sức khỏe
11. Giới tính
12. Độ tuổi
13. Ngoại hình

Ngày ... tháng ... năm

CT HĐQT/TGD/GĐ nhân sự

#### 4. Thiết kế lại công việc

Như đã trình bày ở trên phân tích công việc giúp làm cơ sở để giải quyết nhiều nội dung của quản trị nguồn nhân lực. Một trong những vấn đề mà các thông tin trong phân tích công việc được các nhà quản trị con người sử dụng để giải quyết đó là thiết kế lại công việc.

Thiết kế lại công việc là sự thay đổi một cách hệ thống nội dung của công việc nhằm thay đổi những tiêu chuẩn về hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác cần thiết cho công việc hoặc tăng động cơ làm việc.

Các hoạt động của Quản trị chiến lược về Nguồn nhân lực được thiết kế để kích thích hiệu quả cá nhân người lao động bằng cách sắp xếp những người phù hợp cho công việc.

Một cách tổng thể các nhà quản trị tìm mọi cách để nâng cao hiệu suất và hiệu năng của các nguồn lực.

Hiệu suất: Mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra; tìm cách giảm thiểu các chi phí về nguồn lực.

Nói khác đi: “Là việc sử dụng các nguồn lực một cách tốt nhất để đạt được mục đích “.

Nghĩa là: Làm các việc cho đúng...

Hiệu năng: Khả năng xác định mục tiêu thích hợp

Nói khác đi: “Là việc chọn các mục đích có hiệu quả và đạt được chúng”.

Nghĩa là: Làm các việc đúng ...

Cả hai đều quan trọng, tuy nhiên nhiều nhà quản trị cho rằng hiệu năng là tiêu chí thiết yếu. Vấn đề là: “Không phải là làm một việc thế nào cho đúng mà là làm đúng việc”.

Để có được hiệu quả cao trong sử dụng nguồn nhân lực các nhà quản trị nguồn nhân lực cần phải hiểu rõ kỹ năng, năng lực của từng cá nhân để bố trí đúng người đúng việc.

Kỹ năng có thể được hiểu là: Khả năng cụ thể để chuyển kiến thức thành hành động mà kết quả đạt được như ý muốn. Kỹ năng có thể mang tính nhận thức, vận động, chân tay, trí tuệ, và xã hội. Kỹ năng có thể tích lũy (xây dựng dần dần thông qua việc lặp lại trong thực tế) và liên tục (mỗi phần phụ thuộc vào phần trước đó và ảnh hưởng đến phần sau).

Năng lực: Khả năng thực hiện các hoạt động theo tiêu chuẩn mong muốn. Hiểu một cách khác: “Năng lực là khả năng của cá nhân để thực hiện các nhiệm vụ trong công việc”. Năng lực là sản phẩm của đào tạo và tích lũy kinh nghiệm. Nói đến năng lực của con người là bao gồm 2 yếu tố: năng lực trí tuệ và thể lực.

Năng lực trí tuệ: là khả năng của cá nhân để thực hiện các hoạt động trí tuệ.

Thể lực: là sức chịu đựng, sự khéo léo, sức lực và kỹ năng tương đương cần có để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Thực tế khái niệm kỹ năng và năng lực vẫn có ý kiến khác nhau, nhưng nhìn chung kỹ năng mang tính cụ thể hơn, năng lực mang tính khái quát hơn. Năng lực thường chỉ công việc quản lý và nghiệp vụ, khi những điều cần hoàn thành không dễ xác định cụ thể trước được, còn kỹ năng thì thường được sử dụng để đánh giá lao động kỹ thuật hay những hoạt động cụ thể. Như vậy, trong khi việc nghiên cứu về năng lực vẫn còn đang phát triển và vẫn chưa có được những định nghĩa thống nhất, chỉ có thể phát biểu một cách thận trọng rằng năng lực ít cụ thể rõ ràng hơn so với kỹ năng.

Như vậy ta dễ dàng nhận ra rằng:

- Nếu người lao động thiếu năng lực, họ sẽ không làm tròn nhiệm vụ.
- Nếu người LĐ có trình độ chuyên môn vượt cấp, họ sẽ thực hiện thỏa đáng công việc nhưng lại không thỏa mãn.
- Nếu người LĐ làm công việc phù hợp với khả năng, chắc chắn họ sẽ hoàn thành tốt công việc và thỏa mãn nội tâm.

Thiết kế lại công việc nhằm thúc đẩy các hoạt động sau đây của Quản trị nguồn nhân lực

- Thông tin trong bản mô tả công việc cho thấy liệu công việc có thiếu sự thách thức cần thiết và có thể thiết kế lại để tăng động cơ làm việc hay không.
- Thông tin phân tích công việc chỉ ra những yếu tố ảnh hưởng tới sức khỏe và an toàn lao động trong khi thực hiện công việc. Nếu có những yếu tố không thể chấp nhận được thì công việc cần được thiết kế lại để loại trừ các yếu tố đó.

- Lập kế hoạch nhân lực sẽ chỉ ra liệu có những người có hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác cần thiết cho công việc bên trong tổ chức hoặc bên ngoài hay không. Nếu không, công việc cần phải thiết kế lại để sử dụng những khả năng sẵn có.
- Số lượng ít của các đơn xin việc trong quá trình tuyển dụng người có thể cho thấy công việc thiếu hấp dẫn đối với người xin việc vì vậy cần phải thiết kế lại công việc để tăng sự hấp dẫn.
- Công tác chọn người ít thành công có thể chỉ ra rằng phải thiết kế lại công việc cho phù hợp với hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác của người lao động trong nội bộ tổ chức hoặc trên thị trường nhân công.
- Những công việc đã được thiết kế lại cho hấp dẫn hơn có thể đòi hỏi nhân viên phải được đào tạo thêm.
- Thiết kế lại công việc có thể chỉ ra rằng phải thay đổi chế độ thù lao cho công việc.
- Hiệu quả làm việc kém cho thấy nhân viên hoặc là thiếu hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác hoặc thiếu động cơ để hoàn thành tốt công việc. Nếu như vậy, công việc cần được thiết kế lại.

Công việc sẽ được tiến hành tốt và đạt được kết quả cá nhân nếu từng nhân viên đạt được ba tình trạng tâm lý sau:

- Hiểu biết về ý nghĩa công việc: Nhân viên phải cảm thấy rằng công việc là quan trọng, đáng kể và có giá trị.
- Hiểu biết về trách nhiệm đối với kết quả công việc: Người lao động phải cảm thấy có trách nhiệm và ý nghĩa đối với công việc mà họ thực hiện.
- Hiểu biết về kết quả công việc: Nhân viên phải thường xuyên được thông báo về chất lượng công việc của họ.

Tình trạng tâm lý khác nhau được kích thích bởi những đặc điểm nghề nghiệp khác nhau:

- Hiểu biết về ý nghĩa công việc được kích thích bởi:

- Sự đa dạng về tay nghề: Mức độ đa dạng của các hoạt động mà công việc yêu cầu. Điều đó đưa đến việc đòi hỏi phải sử dụng những kinh nghiệm và năng lực khác nhau.
- Hiểu biết nhiệm vụ: Mức độ phải hoàn thành đối với toàn bộ hay một phần công việc.
- Ý nghĩa của nhiệm vụ: Mức độ ảnh hưởng của công việc tới đời sống hoặc công việc của người khác ở ngay trong tổ chức hay môi trường bên ngoài.

- Hiểu biết về trách nhiệm đối với kết quả công việc bị ảnh hưởng bởi:

- Sự độc lập: Mức độ tự do và độc lập khi ra quyết định của mỗi cá nhân
- Hiểu biết về kết quả công việc được kích thích bởi:
- Thông tin phản hồi: Mức độ thu thập thông tin trực tiếp và rõ ràng về hiệu quả của các hoạt động mà công việc yêu cầu ở mỗi cá nhân.

Các cách tiếp cận thiết kế công việc:

- Chuyên môn hóa
- Luân chuyển công việc
- Mở rộng công việc

- Làm giàu công việc
- Nhóm tự quản

#### 4.1 Chuyên môn hóa:

Ở đây người lao động chỉ làm một phần của công việc. Công việc được lặp đi lặp lại với nhịp điệu cao.

- Chuyên môn hóa có ưu điểm sau:

- Nhiệm vụ trách nhiệm rõ ràng
- Công việc đơn giản
- Mỗi người một việc – mọi người đều tham gia
- Quản lý chặt chẽ

- Nhược điểm:

- Không ai chịu trách nhiệm toàn bộ quá trình
- Chồng chéo trách nhiệm
- Thiếu tính ăn khớp – sự phối hợp không hoàn hảo
- Dịch vụ khách hàng kém
- Không linh hoạt, phản ứng với sự thay đổi chậm
- Không giải quyết được vấn đề tổng thể
- Giảm tính sáng tạo
- Cồng kềnh không kinh tế
- Tăng cao tính đơn điệu gây nhàm chán đối với công việc

Đặc biệt sự nhàm chán do tính đơn điệu của công việc gây nên có thể gây ức chế về mặt tâm sinh lý cho nhân viên. Điều này Mác viết: “Sự đơn điệu liên tục của công việc làm cho người công nhân mệt mỏi vì không có thời gian nghỉ ngơi và làm giảm đi sự chú ý đối với công việc đồng thời mất đi tính kích thích, những kích thích này do sự thay đổi công việc tạo nên”.

Xác định mức độ đơn điệu trong công việc như sau:

Mức độ đơn điệu	Số lần lặp lại cùng 1 động tác/giờ
Bình thường	180
Cấp I	181-300
Cấp II	301-600
Cấp III	> 600

## 4.2 Luân chuyển công việc

Là quá trình thay đổi công việc của mỗi cá nhân. Đây là một xu hướng ngày càng được các DN thực hiện.

- Ưu điểm:

- Tạo ra những thách thức mới cho nhân viên
- Nhân viên sẽ có được kiến thức mới – thỏa mãn nhu cầu phát triển cá nhân
- Giảm đi tính đơn điệu của công việc, tạo ra những kích thích mới cho công việc.

- Hạn chế:

- Dễ dẫn đến sự xáo trộn trong tổ chức
- Đôi khi cũng tạo tâm lý bất an cho nhân viên
- Thực hiện không tốt sẽ tạo ra tư tưởng “cưỡi ngựa xem hoa”.
- Rất dễ làm gián đoạn công việc.

## 4.3 Mở rộng công việc

Mở rộng theo "chiều ngang" tức là tăng thêm các nhiệm vụ cho người giữ công việc.

Hạn chế: Chưa tính đến các khía cạnh khác của công việc. Ví dụ như ảnh hưởng đến các vấn đề quyền hạn trách nhiệm, quyền lợi ... liên quan đến công việc được mở rộng.

## 4.4 Làm giàu công việc

Nghĩa là làm cho công việc trở nên sinh động hơn. Hay nói khác đi là nâng cao “chất” của công việc. Việc làm giàu này có thể thực hiện cho cá nhân hoặc nhóm. Các khía cạnh làm giàu bao gồm:

- Sự đa dạng về kỹ năng
- Sự rõ ràng về nhiệm vụ
- Tăng lên ý nghĩa của công việc
- Nâng cao mức độ tự chủ
- Khả năng tiếp nhận thông tin phản hồi.

## 4.5 Nhóm tự quản

Một nhóm làm việc về cơ bản tự quản lý với sự giám sát tối thiểu của cấp trên. Với cách tiếp cận này cho phép nhóm mở rộng các hoạt động của mình. Vấn đề giải quyết của nhóm không chỉ là các vấn đề có tính kỹ thuật mà còn là các vấn đề có tính xã hội hay sản xuất kinh doanh. Điều này buộc người lao động phải năng động hơn hướng đến các tầm cao mới.